



Revista Brasileira de Comércio Exterior

Ano XXXIV

145

Outubro,
Novembro
Dezembro
de 2020

A revista da FUNCEX

Comércio Exterior como Pilar para o Crescimento Sustentável do Brasil



FUNCEX



fundação
centro de estudos
do comércio
exterior

Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

Imagem de Alexandre Sobrinho por Pixabay



Editorial

2 Propósitos para o Comércio Exterior para além de 2021

Mario Cordeiro de Carvalho Junior

Desafios a enfrentar: Visão de Líderes

6 Pela primeira vez

David Taff

10 Empresas Exportadoras e os Desafios trazidos pela Pandemia

Ricardo Knoepfelmacher

14 O Desempenho das Exportações do Agronegócio nos primeiros sete meses de 2020

Orlando Leite Ribeiro e Gustavo Cupertino Domingues

Caderno Especial: Exportação - Uma Grande Jornada para as Empresas

22 Novo projeto de Lei do Câmbio

Marcelo Ferreira Lima

26 *Drawback* - Indutor de Competitividade na Economia Brasileira nos últimos 54 anos

Roberto Giannetti da Fonseca

32 Repetro

Maria da Luz Iria de Melo

41 Documentos Aduaneiros como Mecanismos de Simplificação de Desburocratização do Comércio Exterior Brasileiro

José Fernando Dantas de Sousa, Aline Veras de Araújo e Felipe Luís Ody Spaniol

48 O Impacto da Tecnologia da Informação nos Processos de Comércio Exterior no Brasil

Sinara Bueno e André Cavalcante

56 Serviços Internacionais: Siscoserv e o Futuro das Informações

Arthur Pimentel e Lisandro Vieira

60 Exportação: Preparação e Operação

Gabriel Segalis

72 Incoterms - *International Commercial Terms* (2020)

Romulo Del Carpio

81 Câmbio e Pagamentos Internacionais

Shirley Atsumi

84 Decisões para Competitividade em Logística Internacional

Alberto Henrique Amorim

Decisões para Competitividade em Logística Internacional



Alberto Henrique Amorim

Alberto Henrique Amorim
é mestre em Economia Empresarial,
professor universitário e docente na Funcex

Cenários de crises econômicas se por um lado devastam, por outro abrem espaços para oportunidades de novos negócios surgirem. Com o intuito de auxiliar os recentes exportadores de pequenos lotes é que surge a importância do entendimento da cadeia da logística internacional.

O artigo objetiva sintetizar os principais tópicos acerca do tema sob a perspectiva de uma nova forma de concorrência empresarial entre cadeias de suprimentos, devido a um processo crescente de globalização da economia mundial que torna cada vez mais tênues as fronteiras nacionais.

A tecnologia da informatização, da robotização, da automatização e da teleinformática permite às corporações transferirem suas atividades para qualquer ponto do mundo à procura de condições de mão de obra, fontes de matérias-primas ou condições econômico-fiscais mais apropriadas para produção.

Neste novo ambiente extremamente competitivo, onde as mercadorias tendem a ser *commodities*, o diferencial de uma organização está em agregar valor aos seus produtos, tais como: entrega mais rápida a partir do pedido e entregas de partidas menores em um fluxo constante sem elevar o preço final do produto, além de atender à demanda por qualidade e pelo preço global.

A logística, neste contexto, pode ser considerada como um diferencial nos negócios internacionais de uma organização em um mundo globalizado, o que torna essencial ao profissional de logística a compreensão de como as relações internacionais se processam atualmente.

O CONCEITO

A logística internacional é um campo de extrema importância para a sobrevivência de organizações empresariais e instituições, sendo formado por um conjunto de conceitos, princípios e métodos oriundos das áreas mais tradicionais da administração, tais como: compras, produção, *marketing* e transporte, e de disciplinas de apoio como:



matemática aplicada, estatística, pesquisa operacional, economia e comportamento organizacional.

Historicamente, a palavra logística tem sua origem na palavra francesa *loger*, que quer dizer alojar e, no passado, definiu atividades realizadas pelos militares com relação à “arte de transportar, abastecer e alojar as tropas” (Magee, 1977). Modernamente, o conceito evoluiu e a indústria passou a utilizá-la para definir a “arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte para o usuário”. As atividades de logística atualmente são aplicadas aos mais diversos setores da economia, inclusive no setor de serviços de saúde, no setor bancário e de turismo.

Uma das polêmicas conceituais envolvem a diferença entre Logística Internacional e Distribuição Física Internacional (DFI). Alguns especialistas atribuem à Logística Internacional uma dimensão mais extensa, englobando desde atividades de transporte a partir do polo produtor, no país de origem ou exportador, até as atividades de *marketing* e de distribuição interna no país importador, enquanto a DFI envolve todas as atividades necessárias a transportar uma determinada carga ou mercadoria de uma fonte produtora, em um determinado país (exportador), até um destino em outro país (importador).

OPERACIONALIZANDO

O processo decisório que conduz à escolha da cadeia logística é bastante complexo, devido às inúmeras cadeias logísticas que potencialmente podem ser utilizadas pela empresa para distribuir internacionalmente seus produtos ou serviços, bem como pela diversidade das práticas comerciais existentes adotadas por diversos países. Diante das diversas possibilidades de escolha da cadeia logística ótima, destaca-se a de custo-benefício, no qual são analisados os custos diretos e indiretos da operação, e demais aspectos do processo (facilitadores ou de restrição), tais como a redução do tempo de entrega, a confiabilidade e a segurança.

Decisão 1: Planejamento da operação logística

O processo decisório inicia-se com o planejamento da operação logística, em que se destacam três procedimentos: a identificação das características da carga; a preparação para o transporte; e a escolha do modal de transporte.

Identificação das características da carga

Na identificação das características da carga, é importante diferenciar carga geral de carga a granel.

- A carga geral caracteriza-se por uma variedade muito grande de produtos, que podem ser transportados de diversos modos. São exemplos de carga geral as máquinas, os automóveis, os componentes e as peças em geral.
- A carga a granel é representada por produtos sólidos, líquidos ou gasosos, que são transportados, normalmente, por esteiras ou dutos, e armazenados em tanques ou silos. São exemplos de carga a granel os combustíveis, os gases, os grãos e os minérios.

A avaliação da natureza da carga torna-se fundamental, uma vez que o foco é a logística de transporte internacional, a qual envolve, na maioria dos casos, o transporte marítimo e o aéreo. Nessa avaliação, é primordial apurar questões como a perecibilidade da carga, sua fragilidade durante o transporte, seu potencial de periculosidade, bem como dimensões e pesos considerados especiais. Nestes dois últimos casos, destacam-se: i) as cargas perigosas, que devem seguir regulamentação internacional própria que inclui restrições ao transporte aéreo; ii) e as cargas com dimensões e pesos especiais devido às restrições impostas em determinados modais, bem como

por necessitarem de infraestrutura especial, como, por exemplo, o transporte de turbinas de usinas hidroelétricas através de rodovias, em que são requisitados batedores da Polícia Rodoviária Federal e guindastes especiais.

Preparação para o transporte

O processo decisório na preparação para o transporte envolve a viabilidade da embalagem, a marcação da carga e a conveniência ou necessidade de unitização.

A viabilidade da embalagem consiste em um estudo mais técnico que envolve pesquisas detalhadas em função do transporte utilizado e os riscos de danos à carga, bem como dos materiais a serem utilizados. Devido às suas particularidades técnicas, cada vez mais empresas vêm terceirizando essa atividade.

A marcação da carga é outro aspecto importante na preparação para o transporte. Essa marcação tem diversas finalidades, dentre elas, serve para identificar os detentores da carga, informar como manuseá-la e qual o tipo de carga. Cabe salientar que existem normas da Organização Internacional de Normalização (ISO) com a utilização mandatória de símbolos para determinadas cargas, como, por exemplo, cargas radioativas ou perigosas.

Dentre as inúmeras características que a marcação deve possuir estão: a legibilidade, a indelebilidade e o atendimento a requisitos de localização e conformidade. Uma etiqueta deve ser completa e resistir, permanecendo legível durante todo o trânsito da cadeia logística.

Ainda dentro da preparação, que antecede o transporte, deve-se analisar a viabilidade sob o conceito de unitização, que pressupõe o agrupamento de um ou mais itens de carga geral que serão transportados como uma unidade única e indivisível, tais como os *pallets* e os contêineres. Dessa forma, devem-se considerar os custos de aluguel ou aquisição desses equipamentos e os benefícios normalmente concedidos pelos embarcadores, transportadores e seguradoras, por meio de descontos nas tarifas de frete e prêmios de seguro, devido à facilitação no manuseio e maior segurança imposta contra riscos de danos ou furto da carga.

Escolha do modal de transporte

Em continuidade ao planejamento da operação logística, chega-se ao momento do processo decisório de escolha do modal de transporte. Essa escolha é feita baseada no estudo entre os tipos de carga, de embalagem e de transporte, cujas variáveis usualmente consideradas se-

riam a relação peso-volume, o valor da carga, a distância da movimentação, a competição inter e intramodal, a possibilidade de danos à carga e o custo do serviço (frete mais outras despesas correlatas).

O modal de transporte é geralmente escolhido com base nos seguintes requisitos:

- velocidade de entrega;
- confiabilidade de entrega;
- manutenção da integridade da carga;
- custos de transporte; e
- flexibilidade de rota.

No caso de transporte internacional, devido ao longo período de trânsito da carga, acrescenta-se mais alguns cuidados que envolvem o denominado custo logístico, dentre os quais se destacam:

- Custo do Transporte: expresso através do preço do frete acrescido do seguro de transporte.
- Custo de Armazenagem ou de Estoque: o custo do capital imobilizado em estoque de componentes e produtos finais.
- Custo de Manuseio: também denominado *handling*, trata-se do custo de movimentação, preservação, segurança e armazenagem intermediária.
- Custo do Capital: o custo de oportunidade do capital empatado durante o trânsito da carga.
- Custo de Obsolescência: os produtos, principalmente aqueles que utilizam tecnologia de ponta, tendem a se tornar obsoletos rapidamente, dentro do período de trânsito da carga.

Considera-se, ainda dentro do contexto da definição do modal de transporte, o conceito de multimodalidade, ou seja, a utilização de mais de um modal em uma mesma operação logística.

Decisão 2: Custo da operação logística

Com a finalização do planejamento da operação logística, resta-nos implementá-la. Para tanto, cabe-nos identificar os custos decorrentes de cada uma das cadeias alternativas, a fim de determinar o lado da análise de custo para escolha da cadeia ótima. Podemos destacar a classificação dos custos logísticos da seguinte forma:

- Quanto ao relacionamento com o negócio: em diretos e indiretos.
 - i) Os custos diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados a cada tipo de negócio, pela fácil identificação e mensuração no momento de sua ocorrência, tais como, por exemplo, os custos de transportes na distribuição, que podem ser identificados em função dos produtos negociados e entregues a cada cliente;
 - ii) Os custos indiretos são aqueles que não são apropriados diretamente a cada tipo de negócio, no momento de sua ocorrência, por não estarem diretamente relacionados ao mesmo. Exemplo: os custos de tecnologia utilizados em um processo logístico que atenda a diversos clientes. Os custos logísticos indiretos são mais complexos de alocar a cada operação.
- Quanto ao comportamento diante do volume de atividade: em variáveis e fixos.
- Quanto à relação com o processo de gestão: em controláveis e não controláveis; custos de oportunidade; custos relevantes; custos irrecuperáveis; custos incrementais ou diferenciais; custos ocultos (*hidden costs*); custo-padrão; custo meta; custo *kaizen* e custo do ciclo de vida.

O importante é o administrador de logística, ao elaborar sua solução, ficar atento ao custo total da cadeia logística; não há decisões logísticas, num elemento da cadeia, que não afetem os custos dos demais elementos.

Para gerenciar os custos conflitantes, reduzindo-os, é importante que se realize o gerenciamento da logística como um todo, contemplando, de fato, o conceito de logística empresarial integrada. Isso significa que, tanto no âmbito da administração logística da empresa como um todo, quanto no de operações e cadeias logísticas específicas, deve-se buscar uma solução que integre as atividades logísticas envolvidas (armazenagem e transporte), de modo a chegar ao menor custo total possível, atendido o nível de serviço requerido.

De uma perspectiva abrangente, pode-se vislumbrar que os custos logísticos não só são interdependentes entre si como, também, afetam e são afetados, principalmente por decisões de outros macroprocessos, contemplando todos os custos logísticos que envolvem os processos da cadeia de suprimentos (abastecimento, planta fabril e distribuição).

“

O importante é o administrador de logística, ao elaborar sua solução, ficar atento ao custo total da cadeia logística; não há decisões logísticas, num elemento da cadeia, que não afetem os custos dos demais elementos

”

Decisão 3: Terceirizando a atividade logística

No âmbito do comércio internacional, a terceirização das funções logísticas assume uma conotação especial. Uma empresa de operação global enfrenta um dilema: Ter ou não ter seu suporte logístico próprio? O cenário das empresas de transporte aponta para as seguintes tendências:

- O transporte marítimo está cada vez mais controlado pelas Conferências de Frete, oferecendo serviços regulares e a custos competitivos.
- As frotas privadas não possuem a mesma eficiência produtiva, pois lidam com cargas próprias e muitas vezes com espaços ociosos em suas embarcações, aeronaves ou veículos.
- A questão da unitização de cargas faz com que o investimento realizado em contêineres e *pallets* sejam prejudicados principalmente devido ao grande número de operações *one-way* (somente uma mão), tomando cara e ineficiente a devolução desses equipamentos.

Com tantos problemas, acrescidos pela obsolescência da frota, o gerente de logística tem que tomar a decisão de manter uma estrutura própria ou terceirizada, porém tal decisão vai depender de uma série de variáveis referentes aos custos.

Decisão 4: Tecnologias aplicadas à logística internacional

O avanço tecnológico tem produzido profundas mudanças na forma como empresas realizam negócios, bem

como na forma como essas empresas interagem com seus clientes. Na tentativa de sobreviver à acirrada concorrência, o uso de tecnologia tem se mostrado cada vez mais importante. Atualmente é muito improvável que uma empresa de transporte não ofereça um sistema de rastreamento *online* de carga para seu cliente.

São premissas da eficiência em logística a redução do *lead-time* e o aumento de confiabilidade nos serviços. Entretanto, não há como implementarmos, por exemplo, a filosofia de Gerenciamento da Cadeia de Suprimento (*Supply Chain Management*), sem que esta estratégia esteja intimamente ligada a investimentos maciços e sofisticados em tecnologia da informação e comunicação (TIC). A interligação entre as operações logísticas de aquisição, produção e distribuição de uma determinada empresa com os seus clientes finais não é possível sem um suporte de um sistema de informações eficiente.

Decisão 5: Os prestadores de serviços na logística internacional

De forma a se ter uma gestão eficiente da cadeia de logística internacional é recomendável o exportador contratar um único prestador de serviços e que o mesmo se responsabilize por todas as operações da cadeia logística, ou, alternativamente, lidar de forma direta, porém eficiente, com os diversos agentes que dela participam.

No Brasil, os operadores de logística oferecem ao exportador “pacotes” diferenciados de serviços destinados a movimentar a carga a ser exportada. Para minimizar os custos da cadeia de logística internacional, o exportador deve se informar a respeito dos serviços oferecidos por cada um desses agentes relacionados ao transporte marítimo, aéreo, rodoviário, ferroviário e multimodal.

Os diferentes agentes que participam da logística internacional são: as companhias de navegação e as agências marítimas; *freight forwarders*; operador portuário; companhias aéreas e agentes de carga aérea; transportadoras rodoviárias em geral; transportadoras rodoviárias internacionais; despachantes aduaneiros; companhias e corretores de seguro; bancos e corretores de câmbio; empresas e inspetoras e supervisores independentes.¹

Decisão 6: Os modais de transportes

O primeiro passo no planejamento da movimentação da mercadoria pela cadeia de distribuição física internacional

é a escolha do modal de transporte mais adequado para o transporte da carga de forma efetiva até o destino final estabelecido pelo importador. Deve-se ressaltar que todos os modais de transportes porventura escolhidos vão apresentar vantagens e desvantagens inerentes, cabendo o balanço entre diversas variáveis tais, como segurança, rapidez, custo do frete, tipo e natureza da mercadoria, entre outros. Os principais tipos de transporte são: marítimo; aéreo; rodoviário; e ferroviário.

Decisão 7: Análise da carga a ser transportada

O planejamento da logística de uma carga para exportação deve anteceder à própria venda. O exportador precisa estabelecer a cadeia de distribuição física internacional para quantificar os custos da transferência da mercadoria e o nível de responsabilidade a ser assumido pelas partes durante o processo de negociação com o importador.

Na maior parte dos casos, os exportadores movimentam dois tipos de carga: carga geral solta ou carga containerizada. A carga geral solta é toda carga embalada ou acondicionada em sacos, caixas, engradados, botijões, amarrados, galões, tambores e fardos. A carga containerizada é acondicionada em um cofre de carga (contêiner).

A relação entre o volume ocupado e o peso de uma mercadoria é conhecida como fator de estiva. Esse é um parâmetro muito importante para a escolha de qual modal de transporte deve ser utilizado, uma vez que cada tipo de transporte tem seu valor de estiva ideal e que vai depender do tipo de carga. Por exemplo, no transporte marítimo, o fator de estiva ideal deve se igualar a 1, ou seja, 1 m³ por tonelada métrica, já os transportadores rodoviários têm trabalhado com a relação volume/peso de 2,5 m³ por tonelada métrica.

No caso de produtos de alto valor agregado, o custo da estocagem pode ser elevado, pois o serviço é normalmente cobrado sob a forma de um percentual do valor da mercadoria por período de utilização do armazém. Logo, o exportador deve gerenciar a movimentação de suas mercadorias, notadamente, as de maior valor agregado, procurando evitar a manutenção desnecessária de estoques nos armazéns. Por outro lado, para as mercadorias de baixo valor agregado, o frete constitui-se no principal item do custo logístico. Nesse caso, a recomendação é maximizar a eficiência na escolha do modal de transporte.

¹ As empresas inspetoras e supervisoras independentes prestam serviços de acompanhamento da exportação, desde a produção, embalagem, acondicionamento, ovação do contêiner, transporte interno, inspeção do veículo de transporte, embarque, desembarque e manuseio da mercadoria, até o destino final da carga.

Decisão 8: Preparação da carga a ser transportada

No processo de transferência física do exportador para o importador, a preparação da mercadoria constitui um item importante para o cumprimento das condições de entrega estabelecidas durante a negociação entre as partes. Na cadeia de distribuição física internacional, a mercadoria está sujeita a cinco tipos de riscos:

1. os associados a roubos e furtos;
2. riscos mecânicos;
3. riscos físicos;
4. riscos térmicos e climáticos; e
5. riscos de contaminação.

O exportador deve identificar cada um desses riscos de forma a antecipar ações que os possam evitar. As mercadorias de alto valor são as que estão mais sujeitas a roubos e furtos durante o manuseio, carregamento e descarregamento. Para minimizar a incidência de riscos de roubos e furtos, devem ser adotados os principais procedimentos: acondicionar as mercadorias em contêineres; contratar transportadoras, armazéns ou terminais que adotem medidas de segurança para proteger a carga, como áreas restritas para bens de alto valor, com dispositivos de trava e alarmes de segurança, dentre outros.

Decisão 9: A estrutura de custos da distribuição física internacional na exportação

Ao longo da gestão da cadeia de distribuição física internacional, o exportador precisa controlar os custos da movimentação física entre o local de produção da mercadoria (caso seja ele próprio o fabricante) e o ponto de entrega determinado pelo importador. Cada uma das operações da cadeia constitui um elemento de custo. Os custos da cadeia de distribuição física internacional podem ser classificados em diretos e indiretos. Os custos indiretos correspondem aos custos administrativos e de capital. Os custos diretos encontram-se listados abaixo:

- embalagem para transporte;
- carga solta ou containerizada;
- frete interno;
- armazenagem e contêineres ou cargas soltas/paletizadas em terminais ou armazéns na zona secundária;
- despesas portuárias;

“

Todos os modais de transportes porventura escolhidos vão apresentar vantagens e desvantagens inerentes, cabendo o balanço entre diversas variáveis tais, como segurança, rapidez, custo do frete, tipo e natureza da mercadoria...

”

- despesas aeroportuárias;
- despachante aduaneiro;
- despesas bancárias e de corretagem de câmbio;
- emissão de documentos;
- certificados de inspeção de qualidade e quantidade;
- frete internacional – marítimo, aéreo e rodoviário.

RESUMINDO...

Para enviar a sua mercadoria para o exterior, um exportador deve:

- Analisar as características da carga a ser transportada e escolher o modal de transporte, incluindo rotas e terminais.
- Identificar as implicações, do ponto de vista logístico, dos riscos e responsabilidades assumidos nas negociações comerciais.
- Preparar a carga para o transporte.
- Avaliar os componentes da estrutura de custos diretos e indiretos da logística internacional.
- Aferir os serviços prestados pelos operadores de logística que atuam na cadeia de logística internacional.

É importante salientar que a cadeia de logística internacional é o meio que permite conectar a empresa exportadora com os consumidores finais. Os pontos fixos da

cadeia logística internacional, tais como: armazéns, aeroportos, portos e demais nódulos do canal de distribuição etc., são os locais onde temporariamente o fluxo dos lotes exportados sofre interrupção, sendo que os operadores de logística viabilizam a conexão destes pontos fixos, tanto na esfera doméstica, quanto internacional e cobram tarifas por esses serviços que já estão inseridos nos custos do transporte e no custo de utilização de cada nódulo da cadeia de logística internacional.

O custo de transporte é o principal determinante na seleção do modal de transporte. Por isso, o exportador de pequenos lotes deve saber identificar o que está sendo incluído nos fretes dos transportes (serviços de carga e descarga, custos com a mudança de modal, custos com as paradas na cadeia de logística internacional etc.).

A seleção do operador de logística não se restringe, contudo, a uma avaliação dos preços cobrados nos diferentes modais de transportes, devendo contemplar, também, os custos associados aos demais serviços de logística. Essa seleção é um processo que ocorre em duas etapas. Na primeira etapa, a empresa exportadora escolhe o modal de transporte. Essa escolha ocorre entre os modais básicos (rodoviário, ferroviário, marítimo e aéreo) após ter sido analisado o tipo e a natureza da carga e os custos de transporte em cada modal. Na segunda etapa, a decisão da empresa exportadora passa a ser a seleção do operador (ou operadores) de logística que irá operar na cadeia escolhida de logística internacional.

A empresa exportadora deve considerar a seleção da empresa operadora de logística como uma decisão de compra

“

A seleção do operador de logística não se restringe a uma avaliação dos preços cobrados nos diferentes modais de transportes, devendo contemplar, também, os custos associados aos demais serviços de logística

”

repetitiva de um serviço. De fato, caso haja constância das cargas embarcadas para um mesmo destino, o exportador, ao decidir utilizar os serviços de um determinado operador, não deve revisar a sua decisão a cada embarque. A razão para tanto reside na necessidade de uma adequada avaliação do desempenho dos serviços oferecidos pelo operador, o que demanda tempo.

O desempenho dos serviços de logística se baseia no tempo de trânsito, na confiabilidade, no acesso, na capacidade e na segurança oferecida pelo operador de logística. O tempo de trânsito é o tempo total entre o ato do consignador (exportador) disponibilizar os pequenos lotes para despacho até a entrega da mercadoria ao consignatário. Inclui, portanto, o tempo para a coleta e o recebimento da mercadoria, o manuseio da carga no terminal e a movimentação entre o terminal e o destino da mercadoria.

A confiabilidade corresponde à constância e à certeza de que o operador de logística irá prestar os seus serviços em termos do tempo de trânsito.

O tempo de trânsito e a confiabilidade do operador de logística afetam o nível e o custo dos estoques do exportador de pequenos lotes. Tempo de trânsito reduzido implica a possibilidade de operar com baixo nível de estoques, enquanto serviços de baixa confiabilidade implicam maior tempo de trânsito e necessidade de operar com estoques mais elevados.

A condição de acesso diz respeito à possibilidade de um operador de logística realizar um determinado serviço numa determinada rota de transporte. Essa característica está ligada à habilidade do operador de logística para operar com determinadas facilidades (armazéns, transbordos etc.). Por sua vez, a capacidade do operador de logística está ligada ao fato de ele dispor dos equipamentos apropriados para levantar, baixar, mover e remover as cargas nos diversos pontos fixos que compõem a cadeia de logística internacional. Por último, o conceito de segurança diz respeito aos cuidados no manuseio e transporte da carga, ou seja, à garantia de que os bens transportados preservem, na chegada ao destino final, os mesmos atributos e condições que detinham quando da entrega do pequeno lote pelo exportador ao operador de logística.

Finalmente, cabe ressaltar que se o operador de logística apresentar um desempenho satisfatório, o exportador terá certeza de que estarão sendo atingidos os objetivos fundamentais de uma gestão eficiente de logística internacional: a entrega de um lote no tempo especificado pelo comprador e com qualidade total dos serviços de logística.

BIBLIOGRAFIA

- BALLOU, Ronald H. 2006. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman.
- BORNIA, Antônio Cezar. 2010. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.
- CAPRA, F. 2002. **As conexões ocultas – ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix.
- CHRISTOPHER, Martin. 2002. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhorias dos serviços**. São Paulo: Pioneira.
- DORNIER, Philippe-Pierre; ERNEST, Ricardo; FENDER, Michael; KOUVELIS, Panos. 2000. **Logística e operações globais, textos e casos**. São Paulo: Atlas.
- FARIA, Ana Cristina de. 2014. **Gestão de custos logísticos**. 1ª Ed. 11ª reimpressão. São Paulo: Atlas.
- FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter (org.). 2006. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas.
- GARVIN, David. 1992. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark. p. 25.
- GATTORNA, John. 2009. **Living supply chains: alinhamento dinâmico de cadeias de valor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- JURAN, Joseph M.; GRYNAL, Frank (ed.). 1988. **Quality Control Handbook**. 4ª Ed. New York: McGraw Hill.
- KEEDI, Samir. 2015. **Transportes, utilização e seguros internacionais de carga**. São Paulo: Aduaneiras.
- LUDOVICO, Nelson. 2009. **Logística Internacional: enfoque em comércio exterior**. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva.
- MAGEE, John F. 1977. **Logística internacional: análise e administração dos sistemas de suprimentos e distribuição**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- MARTINS, Eliseu. 2010. **Contabilidade de custos**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas.
- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. 2004. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- NIGEL, et al. 1996. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas.
- NOVAES, Antônio Galvão N. 2002. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus.
- PIRES, Jovelino de Gomes. 2013. **A logística no comércio exterior brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras.
- RODRIGUES, Paulo R. A.; FIGUEIREDO, Isabel, B. D. de; MENEZES, Julio E. da S.; LUDOVICO, N. 2014a. **Gestão de Logística Internacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- RODRIGUES, Paulo R. A. 2014b. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. São Paulo: Aduaneiras.
- TAYLOR, David A. 2005. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson Addison-Wesley.
- TOLEDO, I. C. de. 1987. **Qualidade industrial: conceitos, sistemas e estratégias**. São Paulo: Atlas.